

Ірина МАЛА

старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

ORCID: <https://orcid.org/0000-00030773-5336>

IrynaMB@krok.edu.ua

КОМУНІКАЦІЯ ЛІДЕРА ЯК СТРАТЕГІЯ ВИЖИВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ В ТУРБУЛЕНТНІ ЧАСИ

Iryna MALA

Senior Lecturer, Department of Marketing and Behavioral Economics,
Senior Lecturer, Department of Management Technologies,
University of Economics and Law "KROK", Kyiv, Ukraine,

ORCID: <https://orcid.org/0000-00030773-5336>

e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua

LEADERSHIP COMMUNICATION AS AN ORGANIZATIONAL SURVIVAL STRATEGY IN TURBULENT TIMES

Актуальність дослідження. Сучасний світ характеризується постійною нестабільністю: економічні кризи, глобальні пандемії, військові конфлікти, технологічні прориви. У таких умовах організації часто опиняються перед викликом виживання. Ключова роль у цьому процесі належить лідерам, але не стільки через управлінські рішення, скільки через їхню здатність комунікувати. Комунікація стає інструментом не лише передачі інформації, а й формування довіри, зниження тривоги та мобілізації колективу. Саме тому розгляд комунікації лідера як стратегії виживання організації набуває особливої актуальності. і потребує подальшого дослідження та практичного впровадження у всіх сферах діяльності.

Об'єктом дослідження є процеси лідерства та організаційного управління в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Предметом дослідження - особливості та механізми комунікації лідера як ключового інструменту забезпечення виживання, стійкості та адаптивності організації в періоди кризи й змін.

Метою дослідження є теоретично обґрунтувати та практично дослідити роль комунікації лідера як стратегічного ресурсу виживання організації в умовах турбулентності, визначити ефективні підходи й інструменти лідерської комунікації для підтримки довіри, згуртованості та інноваційної здатності колективу.

Для здійснення даної мети необхідно виконати наступні завдання: проаналізувати теоретичні основи лідерської комунікації та її місце в системі управління; дослідити сутність та прояви турбулентності як зовнішнього фактора впливу на організації; визначити ключові функції та принципи комунікації лідера в умовах кризових змін; розкрити механізми впливу лідерської комунікації на формування довіри, зниження невизначеності та мобілізацію колективу; оцінити практичні приклади комунікації лідерів у турбулентних умовах

(українських та міжнародних); сформулювати рекомендації щодо розробки комунікаційних стратегій лідера для підвищення стійкості організації.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці провідних дослідників у галузі лідерства, організаційної поведінки та кризової комунікації, які заклали теоретичні та практичні підвалини для аналізу ролі комунікації лідера в умовах турбулентності.

Важливим підґрунтям виступають дослідження К. Вейка, який у концепції sensemaking розкрив механізми інтерпретації невизначеності та координації колективних дій в організаціях [1]. Не менш значущими є праці Д. Коттера, де обґрунтовано модель восьми кроків змін і акцентовано на комунікації бачення як основі лідерства в кризових умовах [2]. Своєю чергою, Р. Хейфец та М. Лінські розвинули підхід adaptive leadership, де комунікація розглядається як ключовий інструмент роботи з адаптивними викликами та невизначеністю [3].

Дослідження У. Кумбса в межах Situational Crisis Communication Theory (SCCT) надали емпірично підтверджені моделі вибору стратегій комунікації залежно від типу кризи та рівня відповідальності організації [4]. У сфері організаційної психології фундаментальними стали праці Е. Едмондсон, яка показала значення психологічної безпеки й довіри для ефективної взаємодії та навчання команд, особливо в умовах високої невизначеності [5].

У сучасному контексті заслуговують уваги дослідження Б. Гройсберга та М. Слінда, які в роботі Talk, Inc. представили концепцію «розмовного лідерства», де комунікація розглядається як процес побудови довіри через відкритість, інтерактивність та залучення працівників [6]. Також цінними є праці Л. Мен та Д. Стакса, які досліджували вплив стилю лідерської комунікації на сприйняття корпоративної репутації й залученість персоналу [7].

Таким чином, інформаційна база дослідження поєднує класичні теорії лідерства і змін із сучасними концепціями кризової комунікації, психологічної безпеки та «розмовного» стилю управління. Це забезпечує комплексність підходу та дозволяє розглядати комунікацію лідера як стратегічний ресурс виживання організації в умовах турбулентного середовища.

Методологічною основою роботи є поєднання системного, міждисциплінарного та комплексного підходів, що дозволяє розглядати комунікацію лідера як інтегральне явище на перетині менеджменту, організаційної психології та теорії комунікацій. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань було застосовано такі методи: теоретичний аналіз і синтез — для узагальнення підходів до трактування понять «лідерська комунікація», «турбулентність» та «стратегія виживання» в науковій літературі; порівняльний аналіз — для зіставлення класичних і сучасних концепцій лідерства та комунікацій у кризових умовах (моделі Дж. Коттера, К. Вейка, Р. Хейфеца, У. Кумбса тощо); метод кейс-стаді — для дослідження практичних прикладів комунікації лідерів у періоди криз (зокрема діяльність міжнародних корпорацій у часи пандемії COVID-19 та досвід українських компаній в умовах війни); системно-структурний метод — для виявлення зв'язків між ефективністю комунікації лідера та рівнем стійкості організації; метод узагальнення та індукції — для формування рекомендацій щодо побудови комунікаційної стратегії лідера як інструменту адаптації та виживання організації. Застосування цих методів забезпечує комплексність дослідження, дозволяє поєднати теоретичний і практичний рівні аналізу та сформулювати обґрунтовані висновки щодо ролі комунікації лідера у подоланні турбулентності.

Етапи та результати дослідження. Дослідження проблеми комунікації лідера в умовах турбулентності здійснювалося у кілька послідовних етапів, що забезпечило логічність та системність отриманих висновків.

Перший етап полягав у теоретико-методологічному аналізі наукових джерел. Було опрацьовано праці К. Вейка, Дж. Коттера, Р. Хейфеца, У. Кумбса, Е. Едмондсон та інших авторів, які розкривають сутність лідерської комунікації, механізми адаптивного лідерства й кризового управління. Результатом цього етапу стало формування понятійно-категоріального апарату дослідження та визначення ключових детермінант ефективної комунікації лідера в умовах невизначеності.

Ефективна комунікація лідера в умовах невизначеності визначається рядом ключових детермінант, які забезпечують успішну взаємодію з командою і підтримують стабільність організації. Лідер повинен відкрито ділитися інформацією про стан справ в організації, її виклики та можливості. Прозорість знижує рівень тривоги серед співробітників, оскільки вони відчувають, що мають доступ до важливої інформації, яка впливає на їхню роботу та організацію в цілому. Ефективна комунікація вимагає здатності лідера швидко адаптувати свої повідомлення та стиль спілкування в залежності від змінюваних умов. Це включає в себе готовність враховувати нові дані, відгуки команди та зовнішні чинники, які можуть впливати на організацію. Лідер, який вміє слухати та розуміти емоційний стан своїх співробітників, може краще реагувати на їхні потреби. Емпатична комунікація допомагає створити атмосферу довіри та підтримки, що є критично важливим у стресових ситуаціях. Вміння формулювати свої думки просто та зрозуміло є важливим для уникнення непорозумінь. Лідер повинен уникати складних термінів і jargon, щоб кожен член команди міг легко зрозуміти повідомлення. Постійна комунікація забезпечує своєчасну інформацію про зміни, досягнення та виклики. Регулярні зустрічі, оновлення та інформаційні бюлетені дозволяють підтримувати команду в курсі справ і знижують рівень невизначеності. Лідер повинен активно залучати співробітників до процесу комунікації, запитуючи їхню думку та враховуючи їхні відгуки. Це не лише покращує якість прийнятих рішень, але й підвищує відданість команди. Комунікація повинна бути частиною загальної стратегії організації. Лідер має чітко розуміти, як його повідомлення вписуються в контекст стратегічних цілей компанії та які результати він прагне досягти. Сучасні комунікаційні платформи та інструменти можуть суттєво підвищити ефективність комунікації. Лідери повинні використовувати цифрові засоби для швидкого обміну інформацією та підтримки зв'язку з командою, що особливо важливо в умовах віддаленої роботи. Таким чином, ключові детермінанти ефективної комунікації лідера в умовах невизначеності включають прозорість, адаптивність, емпатію, чіткість, регулярність, залученість, стратегічний підхід та використання технологій. Ці елементи сприяють формуванню довіри, зниженню рівня тривоги та підтримці мотивації серед співробітників, що є критично важливими для виживання організації в умовах турбулентності.

Другий етап був спрямований на систематизацію практичних кейсів лідерських комунікацій під час кризових подій. Було здійснено аналіз прикладів із практики міжнародних корпорацій (Microsoft, Apple, Google) у період пандемії COVID-19, а також досліджено досвід українських організацій, що функціонують у воєнних умовах. Встановлено, що визначальними факторами стійкості є прозорість, регулярність та емоційна насиченість комунікаційних дій лідера.

Аналіз практики глобальних корпорацій показує, що саме якісна комунікація керівників стала ключовим фактором стабільності в умовах пандемії. Саття Наделла (Microsoft) у 2020 р. систематично проводив онлайн-зустрічі та надсилав внутрішні повідомлення, акцентуючи на емпатії та взаємній підтримці. Harvard Business Review

зафіксував, що така стратегія допомогла зберегти високий рівень довіри працівників і забезпечила плавний перехід до віддаленої роботи [8]. Тім Кук (Apple) у березні 2020 р. оприлюднив відкритий лист до співробітників, де чітко виклав заходи безпеки, а також закликав до солідарності й взаємної підтримки. За даними Forbes, прозорість і водночас емоційна насиченість цього звернення дозволили компанії уникнути масових звільнень і підтримати корпоративну культуру [9]. Сундар Пічаї (Google) започаткував щотижневі «all-hands» зустрічі у форматі прямого ефіру, під час яких особисто відповідав на питання працівників. MIT Sloan Management Review відзначає, що регулярність і діалогічність цих комунікацій значно знизили рівень тривожності та прискорили адаптацію колективу до нових умов [10].

Вітчизняні компанії також продемонстрували значення прозорості й емоційності комунікацій у період екзистенційних викликів. Так, керівництво Нова пошта. з перших днів війни публічно інформувало клієнтів та персонал про роботу відділень, правила безпеки й безкоштовну доставку гуманітарних вантажів. Це сприяло зміцненню довіри клієнтів і підвищило мотивацію співробітників [11]. Співзасновники Monobank активно використовували Telegram-канал для постійного інформування клієнтів про стабільність системи й нові сервіси підтримки армії. Регулярність і емоційна відвертість цих звернень сформували відчуття спільної причетності та солідарності між клієнтами та командою [12].

Під час масових евакуацій генеральний директор Укрзалізниці. систематично виступав із публічними зверненнями, звітуючи про безпечні маршрути й графіки руху. Це забезпечило високий рівень довіри населення та утвердило образ компанії як «надійної артерії країни» у критичний час [13].

Порівняння міжнародного та українського досвіду дозволяє виділити три універсальні чинники ефективної лідерської комунікації у кризових ситуаціях: прозорість — чітке інформування про стан справ, виклики та обмеження; регулярність — сталі інтервали й прогнозованість комунікацій, що знижує невизначеність; емоційна насиченість — визнання емоцій колективу, акцент на цінностях і підтримці. Ці чинники співвідносяться з теоріями sensemaking (Weick, 1995), adaptive leadership (Heifetz et al., 2009) та SCCT (Coombs, 2007), які наголошують на ролі комунікації як механізму формування довіри й колективної здатності до адаптації.

Третій етап передбачав узагальнення емпіричних даних і побудову системної моделі впливу лідерської комунікації на виживання організації. Було доведено, що ефективна комунікація знижує рівень невизначеності серед працівників, формує атмосферу довіри та мобілізує колектив до спільних дій. Ключовими результатами цього етапу є виокремлення таких стратегічних функцій лідерської комунікації, як: інтерпретаційна (надання сенсу подіям і змінам); інтеграційна (формування єдиної ідентичності команди); мотиваційна (підтримка готовності діяти в умовах кризи).

Заключний етап був присвячений формуванню практичних рекомендацій щодо комунікаційних стратегій лідера. Запропоновано інструментарій побудови ефективних комунікаційних систем: застосування багатоканальних форматів (онлайн-платформи, внутрішні зустрічі, соціальні медіа), використання сторітелінгу як способу трансляції цінностей, а також впровадження механізмів зворотного зв'язку для збереження довіри й адаптивності.

Результати дослідження доводять, що комунікація лідера виступає стратегічним ресурсом, здатним компенсувати дефіцит інших організаційних ресурсів у турбулентні часи. Вона стає інструментом виживання не лише завдяки передачі інформації, а насамперед через створення спільного сенсу, зміцнення довіри та формування готовності до колективної адаптації.

Висновки: Проведене дослідження підтвердило, що комунікація лідера є не другорядною управлінською функцією, а стратегічним ресурсом, від якого залежить здатність організації до виживання в умовах турбулентності. Аналіз теоретичних підходів (К. Вейк, Дж. Коттер, Р. Хейфец, У. Кумбс, Е. Едмондсон) та практичних кейсів (Microsoft, Apple, Google; українські компанії у воєнних умовах) дозволив встановити кілька ключових положень: Прозорість і чесність комунікацій зменшують рівень невизначеності серед працівників і створюють основу для довіри. Регулярність і ритмічність звернень лідера формують передбачуваність у кризовій ситуації та забезпечують психологічну стабільність колективу. Емоційна насиченість і емпатія у зверненнях лідера сприяють згуртованості команди, зниженню стресу та збереженню мотивації. Ефективна лідерська комунікація виконує три стратегічні функції: інтерпретаційну (надання сенсу подіям), інтеграційну (формування спільної ідентичності) та мотиваційну (підтримка готовності діяти). Комунікація є не лише каналом передачі інформації, а механізмом колективного sensemaking, що забезпечує адаптивність організації та її стійкість до зовнішніх шоків.

Таким чином, у турбулентні часи саме якісна комунікація визначає, чи зможе організація не лише зберегти функціонування, але й використати кризу як точку зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Weick, K. (1995). Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage URL: https://www.researchgate.net/publication/257397559_Sensemaking_in_organizations_by_Karl_E_Weick_Thousand_Oaks_CA_Sage_Publications_1995_231_pp
2. Kotter, J. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press. URL: <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf>
3. Heifetz, R., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Harvard Business Press. URL: <https://www.hks.harvard.edu/publications/practice-adaptive-leadership-tools-and-tactics-changing-your-organization-and-world>
4. Coombs, W. T. (2007). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. Sage Publications. URL: https://www.researchgate.net/publication/280153860_
5. Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1999-03028-001>
6. Groysberg, B., & Slind, M. (2012). Talk, Inc.: How Trusted Leaders Use Conversation to Power Their Organizations. Harvard Business Review Press. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=42614>
7. Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The Impact of Leadership Style and Employee Empowerment on Perceived Organizational Reputation. Journal of Communication Management, 17(2), 171–192. URL: <https://scholarship.miami.edu/esploro/outputs/journalArticle/The-impact-of-leadership-style-and/991031575916002976>

8. Goleman, D. (2020). What Makes a Leader in Crisis? Harvard Business Review. URL: https://dme.childrenshospital.org/wp-content/uploads/2019/06/What-makes-a-Leader-HBR.pdf?utm_source=chatgpt.com
9. Forbes (2020). Apple CEO Tim Cook's Coronavirus Response Shows Hallmarks of Crisis Leadership. URL: <https://www.forbes.com/sites/williamjeakle/2020/06/26/tim-cook-speech-comparison/>
10. MIT Sloan Management Review (2021). Leadership Communication in Times of COVID-19. URL: <https://executive.mit.edu/the-future-of-leadership-in-the-post-covid-era-MC47Q6JRB65BCDLJFLHOUVWTHAJA.html>
11. Нова пошта (2025). Офіційні повідомлення компанії про роботу під час війни. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/328866>
12. Monobank (2022). Публікації у Telegram-каналі @monobank. URL: <https://uk.tgstat.com/channel/@monobankukraine>
13. Укрзалізниця (2022). Публічні звернення керівництва про евакуаційні перевезення. URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/587349/